

九招制胜—海外集团大客户营销拓展实践

【课程收获】：

“九招制胜课程”是一门海外战略营销课程。课程完整再现了华为公司在拓展海外集团客户的“征途”。九招包括：一、解读客户发展战略；二、集团客户关系管理；三、发展教练；四、识别客户需求；五、竞争对手分析；六、差异化营销方案制定；七、营销供应商选型；八、呈现价值；九、项目运作。其中，包括系统学习“解读大客户战略”的思维方法，制定企业发展战略匹配客户发展战略；包括：识别大客户需求，发展教练，提高与高层客户的战略对话能力；在激烈竞争的海外商业环境中如何了解竞争对手并与其展开博弈的策略；掌握企业差异化营销方案制定的方法，准确将企业价值传递给客户；影响客户选择供应商和战略合作伙伴的标准。

【学员对象】：

企业 CXO、海外国家总经理、大区总经理、HR 总经理

【课时设计】：2 天

【需求情况】：

常兴老师在华为 15 年间见证华为公司从 98 年 100 亿销售收入到 2011 年 2039 亿销售收入增长并成为世界级公司的全过程。海外大客户关系拓展五个阶段是：从供应商—优选供应商—解决方案顾问—战略贡献者—可信赖的伙伴；深知众多企业成长的一个艰难曲折的过程。行业的不同、市场环境的不同、市场成熟度程度、客户成熟度高低和所处地域国家的不同，这些不同决定企业在拓展目标客户的策略完全不同。共同之处就是必须经历从“供应商—可信赖的伙伴”五个过程，如何秉承优秀企业的经验教训快速成长为客户可信赖的伙伴作为课程探索的途径。课程总设计师—常兴老师带领华为海外国家总经理、销售副总裁、中国各大区总经理、一线销售精英、解决方案顾问、销售管理专家、研发专家、服务顾问、历时半年多时间，共同收集全球项目运作成败案例，生动的再现了高端客户拓展实用案例。系统总结了华为全球市场拓展 15 年来的宝贵实战经验和教训。成功开发了这门海外战略营销品牌课程。

【课程特色】：

课程将给企业高管呈现出丰富多彩的通信运营商全球视野和格局，用丰富的海外营销案例围绕完整项目运作九招展开，详细揭示了九招制胜的每一招的“内涵”。透过老师对从 V 客户战略分析到匹配，英国客户 21 世纪项目认证、拉美客户组织关系建立、新加坡国家项目激烈竞争、斯里兰卡国家项目、印度顾问式营销项目、华为惨败澳洲 A 项目，最后到影响中国移动对供应商选型真实案例剖析的延展，结合完整项目运作九招，使得学员真正从“道、法、术、器”不同层面把握九招制胜的关键环节，落实公司战略并为客户创造价值。课程内容严谨，系统

完整紧凑，确保应用先进的理念。高质量录像案例，极为生动、逼真，再现海外集团大客户对战略的思考和供应商考察和诉求。

通过视频教学、案例剖析、小组讨论分享和点评环节，提高了学员解读客户、识别客户需求、制定差异化营销方案和准确传递企业价值的能力，和从单兵作战到团队作战的意识的转变，培养营销团队的影响力。实现学员向营销顾问角色的转变。

【培训方式】：

视频教学、案例分析、分组研讨、模拟实战演练、老师点评、角色扮演。

【主要内容】：

一、解读客户发展战略（概念与案例分析结合）

1. 市场成熟度特点和趋势？
2. 行业客户成熟度特点和趋势？
3. 什么决定了客户战略发展？
 - 1) 解读客户战略—投资规划
 - 2) 解读客户战略—组织架构
 - 3) 解读客户战略—关键职位 KPI
 - 4) 解读客户战略—对供应商策略
- 5) 录像：解读客户战略
4. 如何实施客户战略匹配？
 - 1) 解读欧洲 V 客户战略

二、客户关系拓展与管理模型

1. 录像：客户关系维护
 - 1) 普遍客户关系拓展方法？
 2. 阿联酋客户案例？
 - 1) 关键客户关系拓展方法？
 3. 西班牙客户案例？
 - 1) 组织客户关系构成？拓展方法？
 4. 拉美 T 客户合作案例？

三、发展客户成为教练

1. 录像：谁可以成为教练？
 - 1) 英国客户案例
 2. 客户的职位与影响力
 - 1) 竞争对手关键客户攻关案例

3. 如何建立客户关系网络
4. 如何甄别客户的态度和风格

四、识别客户需求（概念，案例分析与工作模拟实战结合）

1. 录像：客户需求背后的故事
 - 1) 错误理解客户需求案例
 2. 客户需求二重性
 - 1) 法国某竞争对手成功案例
3. 客户需求纬度
 - 1) 需求二重性案例分享
 - 2) 如何建立客户关系网络

五、竞争对手分析（概念，案例分析与工作模拟实战结合）

1. 录像：强有力的竞争对手
2. 竞争对手分析的工具和方法？
 - 1) SWOT 故事案例
3. 利器&软肋模型
 - 1) S 国友商整网搬迁案例

六、差异化营销方案制定（概念，案例分析与工作模拟实战结合）

1. 差异化&同质化竞争？
2. 差异化买点的构成？
 - 1) 某友商成功案例
3. 录像：差异化方案的制定？
 - 1) 差异化营销案例分享
 - 2) 对英国客户差异化营销方案的制作

七、顾问式销售项目模拟实战演练（概念，案例分析结合）

1. 客户的采购流程？
2. 供应商项目运作流程？
3. 客户三种价值的诉求模式？
 - 1) 如何影响客户的选型标准案例
4. 录像：影响客户的选型标准？
 - 1) 如何影响 CMCC 选型标准案例

八、呈现价值（课程总结、学员寄语、行动计划）

1. 客户对价值的认知？

- 1) 录像：价值呈现的策略？
2. 呈现价值的方法？
3. 友商价值呈现案例
4. 策略统一的价值呈现？

九、项目运作（案例设计、演练方案、演练准备、实战演练、演练点评、学员寄语、行动计划）

1. 海外项目运作关键
2. 复盘两家科技企业项目运作暴露的问题
3. 课程总结

【授课语言】：中文

【授课方法】：面授

【课前要求】：请学员准备简单客户拜访案例：